

GERAÇÃO Z PARA ALÉM DO TIKTOK:

compreendendo prioridades e
desvendando novas narrativas para
um *Employer Branding* de sucesso.

Escola de Comunicações e Artes
Universidade de São Paulo
Amanda Manhani Marques
Orientador: Dr. Prof. Paulo Nassar
São Paulo, 2023



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

AMANDA MANHANI MARQUES

Geração Z para além do TikTok: compreendendo prioridades e desvendando
novas narrativas para um *Employer Branding* de sucesso

São Paulo
2023

AMANDA MANHANI MARQUES

Geração Z para além do TikTok: compreendendo prioridades e desvendando
novas narrativas para um *Employer Branding* de sucesso

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Departamento de Relações Públicas,
Propaganda e Turismo da Escola de
Comunicações e Artes da Universidade de São
Paulo como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Nassar

São Paulo

2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pela autora

Marques, Amanda Manhani Geração Z para além do TikTok: compreendendo prioridades e desvendando novas narrativas para um Employer Branding de sucesso / Amanda Manhani Marques; orientador, Paulo Nassar. - São Paulo, 2023. 54 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo / Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo. Bibliografia

1. Employer Branding. 2. Novas narrativas. 3. Geração Z. 4. Comunicação Organizacional. I. Nassar, Paulo. II. Título.
CDD 21.ed. - 659.2

Nome: Amanda Manhani Marques

Título: **Geração Z para além do TikTok:** compreendendo prioridades e desvendando novas narrativas para um *Employer Branding* de sucesso

Aprovada em: 28/06/2023

Banca:

Nome: Paulo Roberto Nassar de Oliveira

Instituição: ECA USP (Escola de Comunicações e Artes da USP)

Nome: Sushila Vieira Claro

Instituição: ECA USP (Escola de Comunicações e Artes da USP)

Nome: Gustavo Carbonaro Rodrigues

Instituição: IEA USP (Instituto de Estudos Avançados da USP)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que nunca mediram esforços para investir na minha educação e sempre acreditaram no meu potencial para seguir meus sonhos. A toda minha família que sempre me apoiou, incentivou minha educação e cultivou os valores que hoje carrego comigo. Ao João, que é meu companheiro em tudo e me deu todo o suporte e apoio emocional durante esta fase (mesmo quando estávamos distantes fisicamente). Eu não estaria aqui sem o apoio de todos vocês.

Aos meus amigos de longa data, que acompanharam desde as aventuras na escola até as emoções da faculdade, e hoje comemoram comigo mais uma etapa da minha jornada pessoal e profissional. Independentemente de onde estivermos, sei que sempre terei o apoio de vocês. Um grande obrigada também aos meus amigos da CEPE, que conheci morando na Argentina enquanto realizava esse trabalho e deixaram todo o processo mais leve e divertido.

Aos meus amigos da gestão 19/20 da ECA Jr., que iniciaram junto comigo a carreira profissional mesmo com tantas incertezas e dividiram comigo a salinha 2 do CRP. Por deixarem eu iniciar meus passos em Recursos Humanos com muita paciência, por realizarem cada projeto de um jeito especial e por terem se tornado minha família em São Paulo.

A todos os amigos que fiz na USP, da BaterECA à ECAtlética, no pebolas, na vivência, na prainha, na sala de aula e em todo lugar. Serei eternamente grata pelo privilégio de estudar na Universidade de São Paulo, que me proporcionou experiências e amizades que furaram a minha bolha e me permitiram ter outra visão de mundo.

A todos os meus professores que me ensinaram algo primordial que se aplica para além de qualquer curso: o pensamento crítico e humano. Um agradecimento especial ao professor Paulo Nassar por aceitar me orientar neste trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para o meu desenvolvimento, conhecimento e sucesso: meu mais sincero obrigada.

“Nosso pensamento ainda nos prende ao passado - o mundo tal como existia na nossa infância e juventude. A maioria de nós, nascidos e criados antes da revolução eletrônica, não entende o que ela significa. Os jovens das novas gerações, no entanto, são como a primeira geração nascida num país novo. [...] Devemos aprender com os jovens como dar os próximos passos.”

– Margareth Mead

“When you are young, they assume you know nothing [...]”

– Taylor Swift

RESUMO

MARQUES, Amanda Manhani. **Geração Z para além do TikTok:** compreendendo prioridades e desvendando novas narrativas para um *Employer Branding* de sucesso. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Departamento De Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

De caráter exploratório, este trabalho tem como objetivo estudar estratégias de *Employer Branding* e narrativas de atração de talentos para jovens da geração Z. Embora essa geração seja vista como “a geração do TikTok”, o intuito desta análise é de ir além do estudo das mídias sociais populares entre esse público e compreender a fundo suas prioridades, valores e o que consideram como relevante em empresas que buscam contratá-los. O primeiro capítulo da pesquisa foi realizado com base em uma revisão bibliográfica sobre *Employer Branding* e comunicação organizacional, fornecendo uma base teórica para compreender as estratégias utilizadas pelas empresas na atração de talentos da geração Z. O segundo capítulo aborda as perspectivas e diferenças geracionais, com foco em juventude e geração Z, a fim de entender melhor suas características e particularidades. Para concluir a análise, é realizado um estudo de caso sobre a comunicação e marca empregadora do Grupo Boticário, que demonstrou compreender e englobar as prioridades dessa geração na comunicação do seu programa de estágio e em demais canais de maneira clara, assertiva e autêntica.

Palavras-chave: *Employer branding*. Geração Z. Comunicação organizacional. Atração de talentos. Novas Narrativas.

ABSTRACT

MARQUES, Amanda Manhani. **Generation Z beyond TikTok:** understanding priorities and unveiling new narratives for a successful Employer Branding. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bachelor Degree in Public Relations) - Departamento De Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Of exploratory nature, this study aims to examine Employer Branding strategies and talent attraction narratives for Generation Z. Although this generation is often perceived as "the TikTok gen", the purpose of this analysis is to go beyond the study of popular social media platforms among this audience and deeply understand their priorities, values, and what they consider relevant in companies seeking to hire them. The first chapter of this research is based on a literature review of Employer Branding and organizational communication, providing a theoretical foundation to comprehend the strategies used by companies to attract Generation Z talent. The second chapter explores generational perspectives and differences, focusing on youth and Generation Z, in order to understand their characteristics and peculiarities. To conclude the analysis, a case study is conducted on the communication and employer brand of Grupo Boticário, which demonstrated a clear, assertive, and authentic understanding and incorporation of this generation's priorities in the communication of its internship program and other media.

Keywords: Employer branding. Generation Z. Corporate communication. Employee attraction. New Narratives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composto Da Comunicação Integrada	16
Figura 2 – Consequências e implicações da Cultura Organizacional.....	20
Figura 3 – Iceberg cultural.....	21
Figura 4 – Ciclo da relação entre os melhores talentos e as melhores empresa ...	23
Figura 5 – Quadro de diferenças geracionais.....	28
Figura 6 – As redes sociais mais utilizadas entre as gerações	30
Figura 7 – <i>True Gen</i> : A motivação do consumo é a busca pela verdade, seja pessoal, seja coletiva	32
Figura 8 – Carrossel sobre o Geração B no perfil do Grupo Boticário	39
Figura 9 – Publicações informativas no <i>Linkedin</i>	40
Figura 10 – Site do Geração B	41
Figura 11 – Benefícios Geração B	42
Figura 12 – Depoimentos	42
Figura 13 – Página de compromissos	44
Figura 14 – Publicações sobre o retorno do <i>Ma Chérie</i> no <i>Twitter</i>	46
Figura 15 – Batalha das gerações em publicidade no <i>Twitter</i>	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tabela de exemplos	22
Quadro 2 – Cultura do Grupo Boticário	43
Quadro 3 – Resumo das prioridades encontradas nas plataformas do Grupo Boticário	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E <i>EMPLOYER BRANDING</i>.....	14
2.1 Comunicação Organizacional	14
2.2 Comunicação institucional: imagem, identidade e reputação	15
2.2.1 Imagem corporativa	17
2.2.2 Identidade corporativa	17
2.2.3 Reputação	18
2.4 <i>Employer Branding</i>: origens, conceitos e estratégias	22
3 JUVENTUDE E GERAÇÃO Z	26
3.1 Jovens: desafios e mudanças culturais da juventude	26
3.2 Breve estudo das gerações: as diferenças geracionais.....	27
3.3 Geração Z e o consumo da informação para além do TikTok.....	29
3.4 Redefinindo prioridades: o que a geração Z busca na carreira, valores e ESG	32
3.6 Novas narrativas de atração e retenção de talentos para a Gen Z	36
4 Estudo de Caso: Grupo Boticário.....	38
4.1 Programa de estágio: Geração B.....	38
4.2 Site de carreiras	43
4.3 Grupo Boticário nas redes: a volta do Má Cherie	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual onde percebemos um mercado de trabalho cada vez mais diverso e com diferentes prioridades, podemos atribuir algumas mudanças a uma geração que vem com valores fortes para lutar pela carreira que acredita: a geração Z. Esses jovens, que cresceram em um mundo digitalizado, trazem para o mercado novas perspectivas de prioridades relacionadas ao trabalho que devem ser escutadas e trabalhadas pelas marcas que buscam os ter como clientes e, principalmente, funcionários.

Para isso, devemos entender e criar novas narrativas para nos comunicarmos com esse público em estratégias de *Employer Branding*, a fim de atrair e reter os talentos dessa geração. Este trabalho buscará compreender as características da geração Z para além dos meios de comunicação: seus valores, prioridades e o que buscam no momento de aplicar para vagas de diferentes empresas.

A escolha desse tema foi motivada por três razões. Primeiro, eu, nascida em 2000, sou parte da geração Z e enxergo que muitos amigos e colegas próximos (também nascidos no mesmo período) estão redefinindo suas prioridades quando falamos sobre o nosso futuro no mercado de trabalho. Comparando com a geração dos nossos pais (*millennials* ou geração X), enxergamos muitos conflitos na maneira com que essas gerações entendem o trabalho, metas, desenvolvimento de carreira e até outros tópicos fora do ambiente profissional.

Segundo, por meio das minhas experiências profissionais até o presente momento, descobri na área de Recursos Humanos (RH) um encontro e casamento perfeito com a Comunicação e as Relações Públicas (RP): se no RH nos preocupamos em cuidar de pessoas, o mesmo fazemos em RP - seja na melhor forma de se comunicar para um público-alvo, gerir e evitar crises internas ou promover um ambiente melhor por meio da comunicação. Ambas as áreas podem se tornar grandes aliadas na manutenção de um relacionamento positivo inerente às organizações, fazendo com que todos os setores da empresa funcionem de maneira eficaz. Então, quando pensamos em *Employer Branding*, vejo uma grande oportunidade para o profissional de relações públicas atuar de maneira estratégica convergindo os conhecimentos de Recursos Humanos e Relações Públicas, áreas que pessoalmente muito me interessam.

Por último, como futura Relações-Públicas, creio que é fundamental para um bom profissional deste curso estar sempre antenado ao mundo e as novas tendências de comunicação. Com a chegada de novas tecnologias digitais, todos os conceitos que já sabemos podem se alterar rapidamente e devemos estar preparados para conseguirmos nos comunicar de maneira eficiente em diversos cenários. O crescimento de jovens da geração Z no mercado de trabalho vem chamando a atenção de empresas e profissionais da área de comunicação ao surgirem novas *trends*, redes sociais e exigências corporativas por parte dessa geração. Portanto, precisamos entender os seus comportamentos, necessidades, prioridades e demandas a fim de atrair e reter esses jovens talentos.

Ao longo deste trabalho serão discutidos os aspectos comunicacionais e geracionais para compreendermos os fatores supracitados. No primeiro capítulo, abordaremos conceitos de Comunicação Organizacional e *Employer Branding*. Para discorrer sobre Comunicação Organizacional, utilizaremos como referencial teórico autores como Margarida Kunsch, Elisabeth Saad e Gaudêncio Torquato, pioneiros na elaboração e conceituação sobre esses tópicos. Ainda, para diferenciar os conceitos de Imagem, Identidade e Reputação, este capítulo conta com visões de Selma Cruz, Joan Costa, Sérgio Guardado e Gisela de thieSousa. Para introduzir Cultura organizacional, foram referenciados Edward T. Hall, Andrew Dubrin e Paulo Lemos. Ao final, explicaremos o surgimento do *Employer Branding*, seus conceitos e importância por autores como Tim Ambler, Simon Barrow, Cristiane Thiel, Viviane Mansi e Bruna Mascarenhas.

No segundo capítulo, o foco central é sobre juventude e Geração Z. Para entender mais sobre juventude e início de carreira, utilizaremos de referência bibliográfica Jesus Martín-Barbero, em seu livro “Jovens entre o palimpsesto e o hipertexto.” Sobre geração Z e diferenças geracionais, foram utilizados autores como Margaret Mead e diversas pesquisas de grandes consultorias como Deloitte e WGSN, que preveem tendências de consumo. Também, de inspiração, foi utilizado o podcast “*Think Tank*”, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), em sua série focada na geração Z.

O último capítulo é composto por uma análise de caso do programa de estágio Geração B, do Grupo Boticário, juntamente com o site de carreiras da organização. O objetivo é entender o que algumas empresas estão fazendo para se comunicar com

essa geração no âmbito de marca empregadora, e como outras podem se inspirar para investir ainda mais no desenvolvimento do seu *Employer Branding*.

É importante destacar que o propósito deste trabalho é auxiliar na compreensão das características coletivas para uma melhor cooperação entre gerações e empresas no mercado de trabalho, sem descartar a individualidade de cada pessoa.

2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E *EMPLOYER BRANDING*

2.1 Comunicação Organizacional

Compreende-se por Comunicação Organizacional todos os processos comunicacionais que ocorrem entre uma organização e seus públicos. Assim como o papel dos profissionais de Relações Públicas vem se transformando ao longo do tempo (profissão que antes era voltada para o seu lado técnico, com uma prática mais nacional e um modelo tarefeiro, hoje caminha para o seu lado estratégico), assim devemos pensar a comunicação organizacional. Seja ela conhecida por terminologias como “Comunicação Empresarial”, “Comunicação Corporativa” ou como a utilizaremos neste trabalho “Comunicação Organizacional”, um fator deve ser considerado: as transformações de mundo devem ser refletidas na comunicação das organizações.

No contexto digital dos dias atuais, a comunicação organizacional deve ser integrada, de modo a contemplar a via de mão dupla criada pelos meios digitais. Nesse novo ambiente, tanto as organizações quanto seus stakeholders ganham voz, gerando um consumidor cada vez mais participativo e consciente. A autora Margarida Kunsch comenta a importância de uma comunicação organizacional integrada, que se atente aos perfis dos novos consumidores e que seja estratégica na manutenção de diálogos. Segundo Kunsch:

As organizações modernas não podem se limitar apenas à divulgação de seus produtos e serviços. Necessitam se identificar perante um público consumidor cada vez mais exigente. A comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos. (2003, p. 167).

Portanto, a comunicação organizacional deve ser valorizada para além de uma mera transmissão de informações. Ela deve ser entendida como um diálogo, que convida para a conversa todos os públicos interessados e utiliza as revoluções tecnológicas a seu favor. Para Saad (2016, p.61), as organizações devem adaptar-se a esse cenário digital da comunicação, voltando-se para o lado estratégico da comunicação organizacional. As tecnologias digitais podem ser um meio que potencialize a comunicação das organizações, e não o oposto.

Podemos dizer, portanto, que a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um grande papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos, exigindo-se uma postura planejada de forma sistemática para o seu sucesso. (SAAD, 2016, p. 61).

Além disso, esse papel estratégico deve considerar as dimensões da comunicação organizacional. Em “A Comunicação como fator de humanização das organizações”, Kunsch comenta sobre três dimensões: a instrumental, a estratégica e a humana. A dimensão humana é fundamental para a comunicação e intrínseca às organizações, pois essas são constituídas e originadas por pessoas. Para uma comunicação humanizada, deve-se considerar a subjetividade, as relações humanas, a identidade e contexto em que as pessoas estão inseridas.

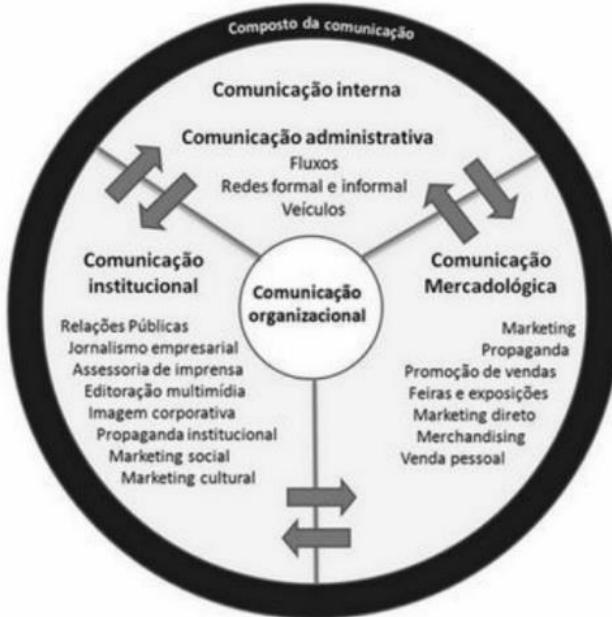
Sandra Sanches e Edna Kahlale (2003, p. 39) complementam a abordagem do lado psicológico da subjetividade e afirmam que “para compreender a subjetividade é necessário ir em busca do seu processo, portanto, buscar as determinações sociais, históricas e os sentidos próprios construídos pelo sujeito ativo, singular e social.”

Assim, podemos afirmar que cabe às organizações e aos gerentes de comunicação a compreensão da multiplicidade de meios e dos novos perfis de consumidores, considerando a comunicação organizacional com uma visão de planejamento estratégico ao invés de técnico.

2.2 Comunicação institucional: imagem, identidade e reputação

Ainda na concepção de Kunsch sobre comunicação organizacional, a autora desenvolve o composto de comunicação integrada, que compreende em um mix das comunicações interna, mercadológica e institucional. Essa filosofia direciona a convergências dessas três grandes modalidades comunicacionais, como mostra o diagrama abaixo, e assume que elas devem ser pensadas em conjunto, de maneira estratégica e articulada.

Figura 1 - Composto Da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH (2003, p. 151).

Para este trabalho, faz-se necessário aprofundar na camada da Comunicação institucional, que será utilizada também na análise de caso. Para a autora, a comunicação institucional “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.” (KUNSCH, 2003, p. 164). Essa camada compreende as Relações Públicas e a Imagem e Identidade corporativa, que são responsáveis por comunicar sobre a própria organização, se utilizando de artefatos da filosofia institucional e contribuindo para a reputação da mesma.

O surgimento da comunicação institucional marca uma ruptura na concepção de que organizações apenas comunicam seus produtos com viés mercadológico, e introduz a perspectiva de que as instituições necessitam comunicar também o que elas são, qual seu propósito e seus posicionamentos perante à sociedade. Para Gaudêncio Torquato, a comunicação institucional visa conquistar credibilidade e confiança, tendo como meta finalista a influência político-social, utilizando estratégias de Relações Públicas (apud KUNSCH, 2003, p. 164).

Dentro desta camada estão alguns conceitos importantes, dos quais são necessários destacar neste tópico.

2.2.1 Imagem corporativa

Quando pensamos em uma organização, conseguimos visualizar na nossa cabeça uma opinião repleta de sensações, sentimentos, impressões e convicções, seja ela positiva ou negativa. Podemos chamar de Imagem corporativa essa representação que está no imaginário dos públicos a respeito de uma instituição. Joan Costa afirma que: “A imagem de empresa é a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões desta coletividade” (2001 apud KUNSCH, 2003, p. 171).

Assim, quando falamos em imagem, estamos nos referindo à maneira com que as organizações são percebidas pela visão do público. Por esse motivo, é fundamental que haja investimento na imagem corporativa, tendo em vista que uma imagem negativa pode acarretar prejuízo mercadológico, institucional e também na atração e retenção de talentos. Os profissionais responsáveis pela imagem devem estar atentos a diversos fatores internos e externos para a manutenção de uma imagem positiva, como o contexto atual da organização, a subjetividade, as preferências dos seus públicos-alvo e suas narrativas de identidade e memória. Nassar define o conceito de imagem e o relaciona com o passado, o presente e o futuro das organizações:

É um elemento transitivo e conjuntural do simbólico organizacional produzido a partir das experiências da sociedade e de seus públicos nas suas relações cotidianas (diretas ou indiretas) com a organização. Essa construção simbólica tem como elementos o passado-presente da organização – representado pela sua história e a sua memória que circulam no ambiente social, por meio de registros escritos e orais – e o presente-futuro da organização representado pelos seus propósitos. (NASSAR, 2023)

2.2.2 Identidade corporativa

Assim como os públicos têm uma determinada percepção sobre as empresas, essas também possuem uma identidade própria que desejam que seja percebida pelos públicos. Portanto, quando falamos em identidade corporativa, nos referimos ao que a empresa é e como ela gostaria de ser percebida: por todas as suas características, valores, ações, propósito e fins mercadológicos. Kunsch distingue de maneira clara Imagem e Identidade quando afirma que: “Imagem é o que passa na mente dos públicos, enquanto identidade é o que a organização é, faz e diz”.

Logo, a identidade é a realidade da organização, devendo sempre ser pautada na verdade e na transparência. Para De Sousa:

Se a imagem corporativa se relaciona com a percepção externa que os diferentes públicos têm sobre a organização, sua identidade se vincula às características que são inerentes a ela. É possível traçar um paralelo com a formação humana, pode-se dizer que a identidade é como a personalidade do sujeito, não podendo desta forma ser artificialmente construída. (2006, p. 184).

Diante de consumidores cada vez mais exigentes (que demandam que as organizações sejam socialmente ativas e éticas) e no meio digital onde tudo é divulgado instantaneamente, faz-se necessário um posicionamento coerente, que seja percebido de forma natural e verdadeira para os públicos. A identidade vai muito além dos simbolismos visuais de uma organização (logotipos, cores, imagens): para alcançar uma imagem positiva e uma identidade corporativa forte, é crucial que exista uma consistência entre as ações da empresa e suas ações de comunicação integrada, utilizando das três modalidades comunicacionais (institucional, mercadológica e interna) de modo convergente e coerente (KUNSCH, 2003).

2.2.3 Reputação

Ao relacionar imagem e identidade corporativa, é necessário pensar em um conceito que resulta do gerenciamento desses dois elementos: a reputação. Para Nassar, a reputação “é a metamemória retida de forma rizomática pela sociedade, grupos, públicos e indivíduos a respeito de uma organização, de um grupo ou de um sujeito” (NASSAR, 2023). É claro que se a organização possui uma imagem negativa e não desenvolve uma identidade sólida, sua reputação também será afetada e sofrerá a consequência de ser percebida como contraproducente.

Sérgio Guardado, em “Reputação, *Branding* e Propósito”, também relaciona a gestão da reputação com o *branding*, sendo este o responsável por identificar o propósito e as virtudes da empresa para que a reputação seja gerenciada da melhor forma, a fim de reforçar e propagar esses valores. Para o autor, “o *branding* ajuda a empresa na definição de seu propósito, enquanto a gestão da reputação cuida da trajetória desse propósito na dinâmica da vida real” (GUARDADO, p. 104).

É importante destacar que, assim como na identidade, não existe espaço para falsidade e propaganda pura: a gestão da reputação deve caminhar lado a lado com a transparência. Principalmente na era digital, ambiente no qual as crises podem se instaurar de maneira frenética com um simples comentário nas redes sociais.

Cruz discute essas mudanças na gestão da reputação em consequência das novas tecnologias e afirma que:

Criou um ambiente de transparência total, no qual denúncias feitas por qualquer cidadão anônimo podem ter tanta influência sobre a opinião pública quanto o comentário do mais respeitado âncora de jornal. E expôs, sobretudo, a vulnerabilidade de reputações construídas por meio do marketing e da comunicação publicitária, sem fundamento nas práticas e políticas da organização. (2017, p. 67).

Assim como a confiança, a reputação de uma organização pode levar anos para ser construída, e segundos para ser destruída. E quando falamos em reputação devemos nos atentar não somente ao público externo, mas também ao público interno: os colaboradores e porta-vozes de dentro da organização (principalmente considerando estratégias de *Employer Branding* e a atração de potenciais talentos, que levarão em conta as avaliações realizadas internamente). Os colaboradores precisam ser vistos como um fio condutor que, ao compreenderem os princípios da marca, colaboraram para uma reputação poderosa (GUARDADO, 2017).

2.3 Cultura organizacional

Assim como podemos entender a palavra “cultura” como um conjunto de costumes e valores compartilhados por um mesmo grupo social, a cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de normas, princípios, comportamentos e artefatos compartilhados dentro de uma organização. Para compreendermos a fundo as estratégias que podem ser tomadas para melhorar a marca empregadora, é necessário realizar uma autorreflexão sobre a cultura da empresa, a fim de entender o que será vendido no momento de promover a imagem da organização para os futuros candidatos.

Outro ponto importante é que, quanto mais forte a cultura, maior a probabilidade da empresa se tornar um lugar reconhecido por essa reputação e atrair e reter funcionários qualificados que se identifiquem com ela. Por exemplo, se algumas das características da cultura de uma empresa são “flexibilidade” e “inovação”, pessoas

que sejam mais apegadas à rotina e prefiram estabilidade têm menor chance de se adaptar e maiores chances de se desligarem da companhia. Andrew Dubrin cita algumas das implicações e impactos de possuir e investir em uma cultura organizacional forte, como descrito na imagem abaixo.

Figura 2 - Consequências e implicações da Cultura Organizacional

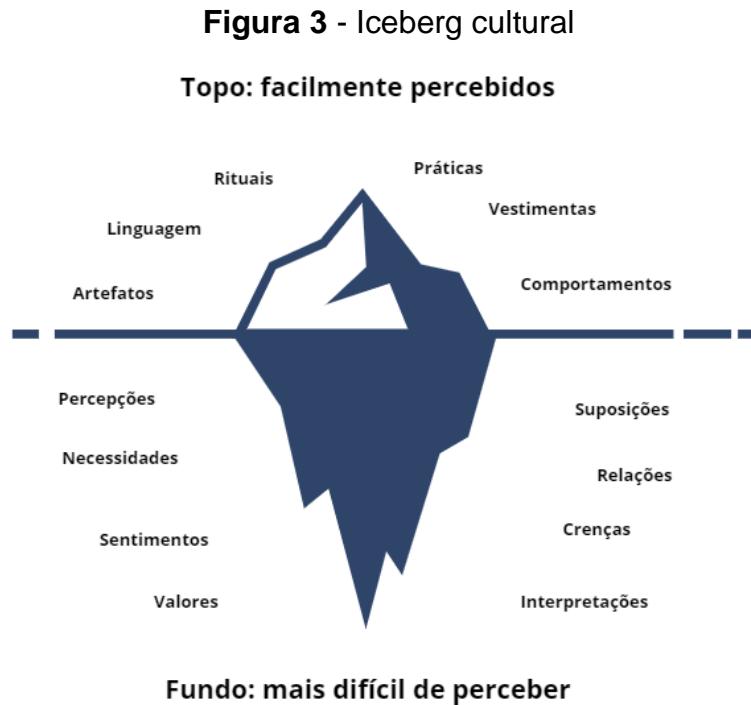


Fonte: DUBRIN (2003, p. 356).

Além disso, uma pesquisa realizada em 2021 pela PwC concluiu que organizações que possuem uma cultura ilustre e que é prioridade na agenda da liderança são mais prováveis de apresentarem um aumento de 80% nos índices de satisfação dos funcionários. O sócio de Consulting da PwC Brasil, Tomás Roque (2021), afirma que:

A cultura organizacional bem definida é capaz de gerar uma vantagem competitiva importante para as empresas, pois elas conseguem atrair melhores talentos e mantê-los mais alinhados e engajados. Isso resulta em melhor desempenho, alcance dos objetivos estratégicos da empresa e cumprimento de promessas da marca para os clientes.

Para isso, é importante abranger os aspectos que constituem a cultura organizacional. O antropólogo Edward T. Hall assimila a cultura em um formato de iceberg, onde no topo (visível) se encontram os comportamentos e costumes, e no fundo (menos visíveis) estão as crenças, valores e concepções. O autor acredita que no fundo se encontra a maior parte da cultura, e que para compreendê-la precisamos explorar todos esses aspectos que não são facilmente enxergados.



Fonte: Adaptado de Hall (1976).

Ao considerar a gestão do *Employer Branding*, aspectos da cultura como Missão, Visão e Valores precisam estar bem definidos e explícitos nas formas de comunicação com os potenciais talentos. A comunicação possui uma função estratégica de resultados, visto que, quando bem aplicada, tem o potencial de agregar valores de maneira a ajudar as organizações a cumprir sua missão e concretizar sua visão. Colaboradores que entendem e se identificam com a filosofia institucional de uma organização estão incluídos na estratégia do negócio e se sentem parte dos resultados da empresa.

Para definir brevemente, podemos diferenciá-los da seguinte forma: a missão deve explicar sobre o propósito e a razão de ser da empresa, a visão deve apresentar onde a empresa deseja chegar em um determinado período de tempo e os valores são os princípios básicos que devem orientar a conduta da empresa e dos seus colaboradores (LEMOS et al., 2014).

Quadro 1 - Tabela de exemplos

Empresa	Missão	Visão	Valores
Coca-Cola FEMSA	Satisfazer com excelência nossos consumidores de bebidas.	Ser líder total de bebidas, gerando valor econômico, social e ambiental sustentável, gerenciando modelos de negócio inovadores e ganhadores, com os melhores colaboradores do mundo.	1. As pessoas primeiro 2. Mentalidade de proprietários 3. Foco obsessivo no consumidor e no cliente 4. Decisões ágeis 5. Excelência operacional
Itaú	Estimular o poder de transformação das pessoas.	Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes.	1. Ética inegociável 2. Trabalhamos para o cliente 3. Movidos por resultados 4. Não sabemos de tudo 5. Queremos diversidade e inclusão 6. “Vamos de turma” (Colaboração)
Renner	Encantar a todos é a nossa realização. Por meio de nossos negócios, encantamos colaboradores, clientes e todos que fazem parte dessa rede, sempre com muita colaboração e olhar para as pessoas.	Entregar a melhor experiência em moda e lifestyle para o segmento médio/alto, encantando nossos clientes com produtos e serviços de qualidade a preços competitivos, por meio de um ecossistema inovador e sustentável.	1. Encantar 2. Nosso jeito 3. Gente 4. Donos do negócio 5. Obstinação por resultados excepcionais 6. Qualidade 7. Sustentabilidade

Fonte: Site das empresas, acesso em abril de 2023.

2.4 Employer Branding: origens, conceitos e estratégias

O termo *Employer Branding* (marca empregadora, em português) vem sendo cada vez mais utilizado nas organizações para garantir os melhores talentos do mercado. Isso se dá porque, em um mercado cada vez mais competitivo, a busca por profissionais que sejam verdadeiros embaixadores da marca e compactuem verdadeiramente com o propósito e os valores da organização demanda um longo processo de *fit* cultural, identificação e proposta de valor por parte da empresa.

O termo em inglês surge pela primeira vez na Inglaterra, em 1996, definido pelos autores Tim Ambler e Simon Barrow em um artigo denominado “The Employer Brand” (A Marca Empregadora, em português). Para eles, os melhores funcionários geram as melhores empresas e produtos, que resultam no melhor marketing boca a

boca responsável por atrair os melhores potenciais talentos (AMBLER; BARROW, 1996). Esse processo se dá por um ciclo vicioso, que relaciona a importância de atrair os melhores talentos para o sucesso dos produtos/serviços, resultando em uma empresa consolidada e eficiente.

Figura 4 - Ciclo da relação entre os melhores talentos e as melhores empresas



Fonte: Adaptado de Ambler e Barrow (1996, p. 2).

Assim, para garantir os melhores candidatos, uma marca deve investir no fortalecimento de seu *Employer Branding*. Quando pensamos em imagem, identidade e reputação corporativa, podemos afirmar que esses conceitos estão amplamente relacionados com a gestão da marca empregadora. Entretanto, a diferença entre esses conceitos e *Employer Branding*, de fato, é que podemos entender esse último como a reputação de uma organização como marca empregadora. Enquanto a comunicação institucional pode se referir a todos os stakeholders, a marca empregadora converge seus esforços e ações para atrair e reter os melhores talentos.

Portanto, se fossemos resumir em um *tweet* o conceito de *Employer Branding*, podemos afirmar que o termo se refere à maneira como uma organização pode ser percebida como um lugar bom para se trabalhar no imaginário dos públicos (sejam eles os atuais funcionários ou os potenciais candidatos). Essa estratégia deve ser reforçada pela liderança e funciona como um trabalho de reputação de marca, porém voltada à marca com o seu papel de empregadora. Assim, o intuito dos profissionais que trabalham com a gestão da marca empregadora deve ser adotar estratégias que

façam com que seja gerada sempre uma percepção positiva a respeito das organizações como ambientes de trabalho.

O *LinkedIn*, maior rede corporativa do mundo, reforçou a importância dessa estratégia e realizou uma pesquisa concluindo que 75% dos candidatos pesquisam sobre a empresa antes de se candidatar para uma vaga. Essa mesma pesquisa também apurou que 59% dos líderes de recrutamento estão investindo mais em EB e que existem evidências poderosas do impacto financeiro causado por uma boa gestão de marca empregadora: reduzindo custos na contratação, abaixando consideravelmente a taxa de *Turnover* (taxa de rotatividade de funcionários) e economizando tempo no processo de recrutamento.

Existem algumas plataformas que podem ser adicionadas no planejamento de comunicação relacionado à marca empregadora. Dentre elas, podemos citar: site de carreiras, página do *LinkedIn*, redes sociais, blogs corporativos e até mesmo perfis de colaboradores influentes da organização (como CEOs). Para bons resultados, é importante entender a fundo a cultura da empresa, o propósito da marca e seu público-alvo, além de comunicar de maneira clara e transparente as características da empresa. Algumas estratégias também envolvem depoimentos de atuais colaboradores para trazer um tom mais pessoal, emotivo e de veracidade.

Outro conceito a ser considerado na elaboração de um bom *Employer Branding* é o *Employee Value Proposition* (EVP), ou proposta de valor ao empregado. O EVP é o pacote de benefícios a ser oferecido pela empresa que poderá atuar como diferencial competitivo na hora do recrutamento. Esse pacote representa diversos aspectos da organização, sejam eles materiais ou imateriais, dentre eles: remuneração, benefícios, cultura da empresa, programas de desenvolvimento de carreira, trabalho flexível, diversidade, clima organizacional e outros. Para Mansi e Mascarenhas (2020): “A pergunta fundamental à qual o EVP deve responder é: por que as pessoas devem escolher entrar - e permanecer - na empresa? As respostas a essas perguntas trarão os atributos de base para a proposta de valor.”.

Naturalmente, a gestão do *Employer Branding* não deve ser pensada apenas para os candidatos em potencial, mas também para os colaboradores internos. De nada adianta ter uma propaganda de um lugar perfeito para se trabalhar se os valores não são aplicados na prática e a experiência do funcionário não for compatível com o que foi vendido para ele na marca empregadora. Temos sempre que lembrar que todos os funcionários, como citado acima, funcionam como porta-vozes e fios

condutores das organizações. Dessa forma, é fundamental alinhar o *Employer Branding* com a *Employee Experience* (experiência dos colaboradores no dia a dia) e a cultura organizacional. Segundo Thiel:

Curiosamente, qualquer desconexão entre sua marca empregadora e sua experiência do funcionário pode não parecer um grande problema no início, especialmente se você estiver focado em atingir suas metas de contratação. Tudo o que você promete em sua marca empregadora impulsiona os currículos que você recebe e isso é ótimo. No entanto, imagine se um produto que você comprou quebra em apenas um mês de uso? Você vai se decepcionar, certo? O mesmo acontece com os funcionários que você contrata. Com o tempo, a incompatibilidade entre como você está se identificando e a experiência que os funcionários realmente têm dentro de sua organização pode transformar seu maior ativo em uma fonte de frustração, desengajamento e motivo de rotatividade de funcionários. (2022, p. 58).

Portanto, torna-se claro que as organizações precisam investir na gestão da marca empregadora, como também em um processo de autoconhecimento para compreender todas as suas camadas e comunicar de maneira assertiva seus diferenciais para os públicos certos. O *Employer Branding* relaciona, de maneira notável, as áreas de Recursos Humanos e Comunicação para alcançar uma reputação positiva e construir uma imagem prestigiosa para os candidatos e colaboradores.

3 JUVENTUDE E GERAÇÃO Z

3.1 Jovens: desafios e mudanças culturais da juventude

Define-se por Geração Z todas as pessoas nascidas a partir da metade final do século 1990 até 2010. Segundo o Estatuto da Juventude, que estabelece como jovens as pessoas com idades entre 15 e 29 anos, aproximadamente 51 milhões de brasileiros fazem parte dessa faixa etária. Ao considerarmos que os indivíduos pertencentes à geração Z atualmente se encontram na juventude, podemos concluir que uma nova geração está adentrando o mercado de trabalho, e, portanto, é necessário observar as transformações que ocorrem devido a esse fator.

O antropólogo Jesús Martín-Barbero discute a juventude nascida nos meios digitais em seu livro “Jovens entre o palimpsesto e o hipertexto”. Além de relatar os efeitos dos meios digitais na infância e na juventude, o autor também faz observações sobre como o jovem é visto e considerado pela sociedade. Primeiro, precisamos compreender o “ser jovem” como ato de transição: a juventude não é levada a sério pois pode ser vista ou como rebeldia, ou como a passagem entre a infância e a vida adulta. Dessa forma, a juventude pode ser relacionada com a inexperiência e imaturidade, gerando um tom de irrelevância e desvalorização em ser jovem. Além disso, a sociedade também pode enxergar o jovem como “sem valores”, ao questionar as instituições como a escolar e familiar (MARTÍN-BARBERO, 2022).

Em segundo lugar, ao nascer em meio a uma revolução tecnológica e com completo acesso à informação, hierarquias de poder que continham domínio e controle sobre o saber são rompidas. Hoje, qualquer conteúdo é facilmente acessado a todo momento e sem filtro nenhum na televisão, nos jornais, em redes sociais e outros. Quando os adultos não orientam a seleção de conteúdos para jovens, estes são expostos a um mundo mais cruel e realista, o que pode alterar a visão que têm da sociedade.

Martín-Barbero (2022, p. 82) mapeia 4 mudanças culturais que possuem os jovens como atores sociais: o desencantamento de mundo¹ (causados pela

¹ Para Martín-Barbero, a globalização e a racionalização fazem com que os jovens sintam um “desencantamento de mundo”: a racionalização do mundo, que acontece devido à globalização, significa tornar o capitalismo financeiro e as máquinas a coisa mais importante para a sociedade. Devido à sensação de desvalor e exclusão causada por essa realidade cruel do mundo, surgem as necessidades de drogas, suicídio e depressão, que revelam a real necessidade que está intrínseca à juventude: a necessidade de pertencer, de sentir seu valor e de ser protagonista.

globalização, a racionalização e o capitalismo ferrenho), o mal-estar do sujeito (provocado pela sensação de exclusão dos jovens), o tempo (que agora tem um imediatismo latente, gerando outra consciência de tempo) e a nova geografia laboral (não preparamos os jovens na escola para todas as mudanças que o mercado de trabalho está passando, como o avanço de Inteligências Artificiais ou a constante onda de *layoffs*, por exemplo). Portanto, quando relacionamos juventude e mercado de trabalho, temos que levar em conta essa necessidade de pertencer e de querer fazer a diferença em uma sociedade em ruínas que não os enxerga.

É verdade que a juventude de hoje não tem utopias, o que ela procura é se integrar nesta sociedade, ter direito a seus bens. Evidentemente, os jovens não podem se integrar nesta sociedade sem desintegrá-la, sem transtorná-la, sem derrubar os muitos preconceitos que ainda perduram, toda a hipocrisia, as muitas formas de exclusão, as muitas formas de marginalização social, econômica, política, cultural. (MARTÍN-BARBERO, 2022, p. 78).

Entretanto, é fato que não podemos restringir e pensar nas mudanças somente no aspecto tecnológico, tendo em vista que a esfera cultural do mundo também sofreu diversas mudanças. A geração Z, por exemplo, nasceu em meio a diversos avanços tecnológicos, mas também é a geração que nasceu em uma sociedade mais diversa e flexível, resultado das lutas por direitos que se estendem até os dias atuais.

A revolução que a Gen Z presencia não é somente da informação, mas também a social e cultural, propiciada em partes pelo maior acesso à informação. Assim, torna-se claro que sua inserção no mercado de trabalho deve ser pautada por muitas provocações a respeito de como enxergamos o mundo e o ambiente profissional nos dias de hoje, fomentando mudanças em prol dos valores que ela defende.

3.2 Breve estudo das gerações: as diferenças geracionais

Para diferenciar as gerações baby boomers, geração X, Y e Z, é importante delimitar o conceito de geração. Embora muitos sociólogos tenham conceituado este tópico, o estudo de Karl Mannheim é um dos mais clássicos sobre o assunto. Para ele:

A ligação geracional não é, sobretudo, outra coisa senão uma modalidade específica de posição de igualdade dentro do campo histórico-social, pela proximidade dos anos de nascimento. Se o que é próprio da posição de classe pode ser determinado puramente pela caracterização das condições socioeconômicas, por sua vez, a posição geracional pode ser determinada a partir de certos momentos vitais - baseados nos dados naturais da mudança das gerações - que sugerem aos indivíduos afetados por elas certas formas de vivência e pensamento. (MANNHEIM, 1993, p. 210).

Portanto, podemos entender as gerações como grupos de indivíduos que compartilham das mesmas experiências e adversidades históricas. Essa conexão pode surgir de momentos como, recentemente, a pandemia do coronavírus ou crises políticas, instabilidade econômica e mudanças sociais. Assim, é possível dizer que o conceito de geração se relaciona com uma experiência compartilhada. Entretanto, não devemos generalizar e esquecer da singularidade e subjetividade com que cada indivíduo interpreta essas mudanças de mundo.

Conforme os anos se passam, o contexto histórico-social se altera e essas experiências coletivas refletem nos hábitos e até mesmo padrões de consumo das diferentes gerações. A consultoria McKinsey, em uma pesquisa realizada sobre a Geração Z, resume de forma simples as diferenças geracionais entre *baby boomers*, geração X, *millennials* e geração Z.

Figura 5 - Quadro de diferenças geracionais

O HISTÓRICO DAS GERAÇÕES

O contexto histórico da criação de cada geração influencia seu comportamento e sua forma de consumir

BABY BOOMERS (de 1940 a 1959)	GERAÇÃO X (de 1960 a 1979)	GERAÇÃO Y OU MILLENNIALS (de 1980 a 1994)	GERAÇÃO Z (de 1995 a 2010)
Contexto Pós-guerra. No Brasil, ditadura e repressão	Contexto Transição política, hegemonia do capitalismo e meritocracia	Contexto Globalização, estabilidade econômica e surgimento da internet	Contexto Mobilidade e múltiplas realidades, redes sociais, nativos digitais
Comportamento Idealistas, revolucionários e coletivos	Comportamento Materialistas, competitivos, e individualistas	Comportamento Abstratos, questionadores e globais	Comportamento Identidade fluida, realistas e ativistas ponderados
Consumo Ideológico , vinil, cinema e música	Consumo Consumo do status , marcas, carros e artigos de luxo	Consumo Preferem experiências , festivais, viagens	Consumo Consumo da verdade , singularidade, acesso e ética

Fonte: Exame (2017).

A expressão *baby boomers* (explosão de bebês, em português) se refere ao aumento populacional pós segunda guerra mundial e é utilizada para definir as pessoas nascidas entre 1940 e 1959. Por estarem inseridos neste contexto, os *boomers* são uma geração que possui o trabalho como prioridade e, disciplinados com rigidez e controle, tendem a ser extremamente leais às empresas em que trabalham. Entre suas características, podemos citar o perfil mais conservador e obediente, que

valoriza o *status* e a ascensão profissional. Além disso, são um grupo que possui mais dificuldade com as tecnologias digitais, pois essas foram inseridas em suas vidas depois da fase adulta (DOS SANTOS et al., 2014).

A geração X, no entanto, por ter experienciado um período de transição e instabilidade empresarial, tende a ser mais individualista e empreendedora. Ao contrário dos *baby boomers*, são mais desconfiados e cautelosos em relação aos ambientes em que trabalham. São também mais flexíveis que os *boomers*, por presenciarem mudanças como a popularidade da televisão, o surgimento dos computadores e a maior inserção das mulheres (e mães) no mercado de trabalho (NOVAES, 2018).

Os *millennials*, ou geração Y, cresceram com a evolução da internet e com mais acesso à informação. Por esses motivos, são mais questionadores, priorizam a qualidade de vida e se preocupam com a realização pessoal. Nasceram em um período de estabilidade econômica e conhecem o mundo globalizado, então são mais otimistas, inovadores e curiosos. De acordo com a pesquisa “*Millennials - Unravelling The Habits of Generation Y in Brazil*” os *millennials* já são a maior parte da força de trabalho brasileira, representando hoje mais de 50% das pessoas no mercado de trabalho.

Por último, os indivíduos da geração Z (nomeada a partir do termo “*zapear*”, que significa mudar rapidamente entre canais) são os nativos digitais, nascidos entre as redes sociais, com a popularidade dos *smartphones* e o acesso imediato a diversos tipos de informação. São mais flexíveis, críticos da realidade em que vivem e criativos. Se importam com a verdade, com a ética e estão iniciando suas carreiras no mercado de trabalho, trazendo consigo algumas exigências e valores que são fundamentais no momento de aceitar propostas de trabalho ou permanecer em uma empresa por mais tempo. Apesar de se tratar de uma geração mais ativa e protagonista, essa também é uma geração melancólica, imediatista e ansiosa.

3.3 Geração Z e o consumo da informação para além do TikTok

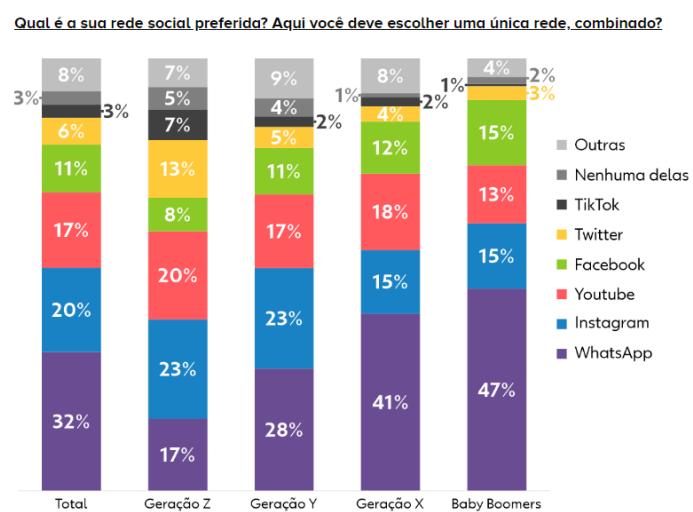
É fato que, por nascerem nativos digitais, indivíduos da geração Z são hiper conectados e superusuários de redes sociais. Uma pesquisa realizada pela Criteo em 2017 indica que os Gen Z's passam mais horas em seus dispositivos móveis e

assistem mais horas de streaming (TV, vídeos, músicas, podcasts e outros) do que qualquer outra geração. Assim, podemos afirmar que seus aparelhos digitais funcionam como uma extensão de seus próprios corpos² e a vida antes dos *smartphones* é quase inimaginável para eles.

Quando pensamos em atração de talentos e reputação de marcas, a presença das empresas nas redes é fundamental para que atinjam o público jovem com uma boa gestão de marca empregadora. De acordo com um relatório recente do Google, 40% dos jovens já preferem realizar pesquisas fora de buscadores tradicionais, optando por buscar conteúdos mais imersivos e visuais em plataformas como o TikTok e o Instagram. Ou seja, é necessário estar constantemente acompanhando os novos hábitos de consumo para entender a melhor forma e onde se comunicar com esse grupo mais jovem.

Em um estudo da Globo denominado “O brasileiro ama redes sociais” é possível compreender alguns comportamentos no uso de redes sociais e as diferenças geracionais entre eles. Comparando as redes sociais mais utilizadas, tem-se que o Whatsapp é o aplicativo mais utilizado entre todas as gerações, mas a geração Z se destaca pelo uso mais constante de plataformas de vídeos como Youtube e Instagram.

Figura 6 - As redes sociais mais utilizadas entre as gerações



Fonte: Globo (2022).

² Referenciando Marshall McLuhan, que em 1964 já previa os meios de comunicação como extensões do homem. Para a geração Z, então, esse conceito se encaixa perfeitamente, tendo em vista que essa geração nasceu com os smarthphones e são considerados os “nativos digitais”.

Outro fator que se destaca entre essa geração é o imediatismo, como a preferência por vídeos mais curtos (o que justifica o crescimento de formatos como o *Tiktok*, o *Reels*, do *Instagram* e o *Shorts*, do *Youtube*). Entretanto, a geração Z também se considera autodidata e utiliza o *Youtube* como meio de aprendizagem sobre diferentes assuntos, não se importando tanto com os formatos de vídeo mais longos nesta plataforma. Não à toa, o *Youtube* ocupa o primeiro lugar na lista "Gen Z's Favorite Brands 2022", que é determinada por uma pesquisa da *Morning Consult Brand Intelligence* e apresenta as marcas preferidas da geração Z.

Além disso, também podemos citar a influência como fator determinante no consumo dessa geração. Consomem, acompanham e levam em consideração indicações de grandes influenciadores, amigos e até mesmo pessoas menos conhecidas na hora da decisão. Também, por se encontrarem em um mundo individualista e cheio de possibilidades, essa geração busca se destacar e mostrar sua autenticidade: procuram marcas que fujam da massificação, conteúdos que tenham significado e experiências exclusivas que demonstrem protagonismo, conforme relatório da Consumoteca (2022).

Portanto, embora quando pensamos nessa geração associamos ela ao consumo de vídeos curtos no *Tiktok*, é importante entender a diversidade de interesses e os comportamentos que configuram esses jovens. Podemos afirmar que essa geração está sempre buscando novas formas de interagir com conteúdos e marcas, independentemente da plataforma utilizada. Quando se trata de consumir conteúdo online, a geração Z demonstra um perfil multifacetado, que consome fora dos padrões tradicionais e busca experiências personalizadas, com influência e um posicionamento coerente com a ética e com os seus valores.

No ponto de vista das Relações Públicas, deve existir um bom planejamento de *branding* e um sentimento genuíno de conexão e de verdade entre a marca e essa geração. Um dos pilares fundamentais das Relações Públicas que deve se tornar essencial para uma comunicação eficaz é a transparência, que é cobrada ativamente pelos jovens da "True Gen" (Geração da Verdade), nome dado à geração Z por um estudo da Mckinsey & Company.

Figura 7 - True Gen: A motivação do consumo é a busca pela verdade, seja pessoal, seja coletiva.

A busca pela verdade está na raiz do comportamento da Geração Z.



Fonte: McKinsey&Company (2022).

Assim, as marcas devem agir para construir uma relação de confiança com geração Z, tanto no consumo de seus produtos e serviços como na gestão de uma marca empregadora forte da qual os jovens aspirem fazer parte. Seja no *Tiktok*, no *Instagram*, no *Youtube*, no *Twitter* ou em qualquer outra rede online, essa geração valoriza a autenticidade, o posicionamento claro e dentro do *timing* adequado, o compromisso com o propósito e as medidas práticas e consistentes que endossem os valores da marca.

3.4 Redefinindo prioridades: o que a geração Z busca na carreira, valores e ESG

Enquanto para gerações anteriores (como os baby boomers e a geração X) o trabalho e o status eram prioridades que se sobreponham a qualquer outra questão relacionada às condições de trabalho ou experiências pessoais, a geração Z traz consigo outro conjunto de prioridades. Diante de um contexto histórico mais flexível, hiper conectado e globalizado, mas ao mesmo tempo com mais guerras, pandemias e crises econômicas e políticas, os jovens dessa geração se questionam sobre o que realmente querem da vida e sobre seu propósito.

Devido a esse cenário, alguns jovens podem responder com desencantamento e outros com ativismo, o que faz com que alguns novos tópicos sejam discutidos na

hora de buscar um lugar para trabalhar. Dentro desses tópicos estão algumas prioridades essenciais para a geração Z, entre as quais podemos ressaltar:

a) Saúde Mental

Em um momento pós-pandêmico, em meio a constantes *layoffs* em diversas empresas, a insegurança e o medo da instabilidade financeira e emocional preocupam os Z's. Além disso, essa geração já possui conversas mais abertas sobre saúde mental, devido aos altos níveis de estresse e ansiedade causados tanto pelo excesso de informações e a pressão da vida perfeita nas redes sociais, quanto pelo cenário mundial que enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho, o alto custo de vida e a frequente onda de *burnouts*.

Segundo pesquisa realizada pela Deloitte "Gen Z and Millennial Survey", 50% dos jovens da geração Z do Brasil se sentem ansiosos ou estressados todo ou quase todo o tempo, e 85% deles afirma que políticas de saúde mental são muito importantes na hora de considerar um possível empregador. Portanto, programas de bem-estar, cuidados com a saúde mental e a valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional são de extrema importância para a gestão de uma boa marca empregadora.

Como exemplo, podemos citar que uma *Employee Value Proposition* (EVP) forte deve incluir, referente a este tópico, benefícios como: canal de apoio e acompanhamento psicológico, portal de academias, serviços de telemedicina, *day off*, aplicativos de meditação, entre outros.

b) Flexibilidade

Também, outro fator que colabora com o equilíbrio da saúde mental é a flexibilidade. Muito se fala entre essa geração em atingir um equilíbrio na vida pessoal e profissional: passar mais tempo com a família, se dedicar para projetos pessoais que tenham propósito, ter mais autonomia e poder aproveitar mais o tempo fora do trabalho são algumas das razões que justificam essa nova prioridade. Assim, os jovens valorizam jornadas flexíveis de trabalho, tanto em relação aos horários flexíveis como a preferência por modelos híbridos e remotos.

Um estudo global da Microsoft aponta que as chances da geração Z interagir com um anúncio de emprego no LinkedIn aumentam em 77% se a descrição da vaga incluir a palavra “flexibilidade”. Igualmente, eles também buscam outro sentido na palavra flexibilidade: a oportunidade de inovar, de não estarem presos a somente uma estrutura de cargo, de poderem transitar entre áreas para aprender mais sobre o negócio e de serem mais criativos.

Portanto, para estabelecer esses benefícios e garantir uma boa proposta de *Employer Branding*, podem ser ofertados: horários flexíveis, modelo de trabalho híbrido ou remoto, programas de maternidade e paternidade estendidas, benefícios flexíveis (como cartões de crédito flexíveis ao invés de opções tradicionais de VR ou VA), *day off* e outras opções que proporcionem a liberdade de escolha da pessoa colaboradora.

c) Diversidade

Por terem nascido em um mundo mais conectado, globalizado e resultado do avanço de lutas de minorias por mais direitos, e também sendo uma das gerações mais diversas em quesito étnico-racial, a geração Z prioriza diversidade e inclusão e tem essas questões como valores próprios a serem seguidos e incluídos nos propósitos das organizações. Um ambiente com práticas de D&I estabelece políticas que incorporem em sua cultura a eliminação de preconceitos e vieses, resultando em um espaço onde todas as pessoas (independente de diferentes origens étnicas, culturais, religiosas, de gênero, orientações sexuais, deficiências, estilos de vida, idade e outros) se sintam à vontade para colaborar e sejam acolhidas de maneira justa e com um tratamento igualitário.

Essa geração comprehende que, além de estarem colaborando para a sociedade como um todo, lugares mais diversos propiciam a troca de experiências e fazem enxergar diferentes formas de viver, estimulando criatividade, inovação e incluindo também experiências positivas para clientes diversos. Segundo um estudo conduzido pela Thought Exchange, a diversidade foi apontada como um requisito essencial por 71% dos jovens entrevistados ao se candidatarem para uma vaga de emprego.

Para exemplificar como essa prioridade pode ser incluída em uma boa proposta de valor ao empregado (EVP), podemos destacar ações como: códigos de conduta e

ética, treinamentos para uma liderança mais inclusiva, vagas afirmativas, treinamentos sobre diversidade e vieses para toda a empresa, compromissos de representatividade na diretoria, desenvolvimento profissional de minorias, canais seguros para denúncias, entre outros.

d) Programas de desenvolvimento e capacitação

Em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, o desenvolvimento de *hard skills* (habilidades técnicas) e *soft skills* (habilidades comportamentais) deve ser incluído para um bom *Employer Branding*. Principalmente porque ainda estão em início de carreira, se desenvolver para tornar seu perfil ainda mais valorizado no mercado é uma das prioridades dessa geração. O investimento em programas de capacitação e desenvolvimento podem fazer com que os índices de rotatividade entre essa geração diminuam, ao perceberem que as empresas oferecem oportunidades de aprendizagem e flexibilidade para escolher de forma personalizada o que gostariam de aprender.

Empresas precisam investir em programas de educação (sejam eles online ou presenciais) como a oferta de cursos de idiomas, mentorias, cursos de *hard* e *soft skills*, cursos de inteligência emocional e até mesmo parcerias com universidades para oferecer programas de pós graduação com um preço especial para as pessoas colaboradoras ou assumir a responsabilidade financeira de arcar com uma parcela das despesas da especialização escolhida.

É importante ressaltar, mais uma vez, que essa geração valoriza experiências personalizadas. Por isso, planos individuais de carreira, desenvolvimento e capacitação, alinhados com uma mentoria da liderança direta podem ser uma boa opção para reter esses talentos. Uma pesquisa recente conduzida pela Creditas revelou que quase metade (48%) dos entrevistados dessa geração ressaltaram que a oportunidade de crescimento e um plano de cargos são os aspectos mais relevantes ao participarem de um processo seletivo e escolherem uma empresa para trabalhar.

e) Projetos de impacto e propósito

Por último, podemos destacar que esses jovens valorizam participar de projetos de impacto, onde enxerguem um propósito e tenham a oportunidade de refletir seus

valores pessoais. Em pesquisa sobre a geração Z realizada pelo site de empregos Glassdoor, relatou-se que essa geração prefere cargos que proporcionem a oportunidade de moldar a cultura da empresa e ter um impacto social. Por isso, a ESG é uma sigla muito valorizada por esses jovens.

ESG é a sigla para *Environmental, Social and Governance* (Governança Ambiental, Social e Corporativa, em português) e representa as práticas de empresas frente a esses objetivos sociais de responsabilidade e sustentabilidade. Apesar de ser um termo que se popularizou recentemente, já é cobrado e esperado das empresas transparência em seus feitos que englobam práticas e políticas de ESG.

O tripé encontrado nas organizações globalizadas, recentemente chamado pela abreviação de ESG para resumir as práticas adotadas, substituiu o fator econômico para o termo governança corporativa, pois amplia a visão e não somente engloba o resultado comercial, mas também a transparência nesta divulgação, os comitês de auditoria, a conduta corporativa e o combate à corrupção. (COSTA; FEREZIN, 2021, p. 88).

Pelo fato de a geração Z ser socialmente consciente e se preocupar com questões relacionadas ao meio ambiente, é importante que as organizações se atentem à importância da ESG para atrair e reter talentos dessa geração, bem como para manter uma reputação positiva no mercado de trabalho. Os aspectos da ESG são vistos pelos jovens como um compromisso e estabelecimento de um propósito visando um mundo melhor para essa e as próximas gerações.

Portanto, para abranger essa prioridade, a empresa pode contemplar em sua EVP: oferta de projetos de voluntariado, relatórios transparentes de ESG, compromisso com a Agenda da ONU acompanhados de ações efetivas, desenvolvimento de projetos de impacto social, políticas de desenvolvimento de produtos sustentáveis, certificações de sustentabilidade, treinamento de lideranças voltado para responsabilidade social, entre outros.

3.6 Novas narrativas de atração e retenção de talentos para a Gen Z

Entender o indivíduo e a condição em que ele recebe, aceita, recusa, remodela, em função do seu horizonte cultural, político e filosófico, e como responde a ela. (WOLTON, 2006, p. 16).

Mais do que compreender os canais nos quais os jovens da geração Z consomem conteúdo, é essencial compreender também seu contexto, suas prioridades e seus desafios. Para a construção de novas narrativas, faz-se necessário estudar esse público, seu contexto histórico e cultural, suas tendências e até mesmo

aversões. Seria ineficaz, por exemplo, apenas divulgar um vídeo de uma dança que esteja bombando no TikTok se os valores da Geração Z, como sustentabilidade e flexibilidade, não forem incorporados à estratégia de comunicação e EB da marca.

Assim, as novas narrativas devem abordar essas novas prioridades para garantir que o *Employer Branding* seja autêntico e coerente, e não apenas um espetáculo efêmero e insustentável. Em tempos de excesso de informação, torna-se ainda mais difícil se comunicar com públicos que estão o tempo todo sendo bombardeados por uma quantidade infinita de conteúdos vazios e momentâneos. Portanto, as novas narrativas devem ser afetivas, conter propósito e fazer com que as pessoas se identifiquem e queiram fazer parte de algo maior, de um coletivo, nesse caso a organização.

Comunicar não significa informar, constitui interagir, favorecer a troca de mensagens com bases em sentimentos e experiências de vida - algo próximo, íntimo, humano - narrativas capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes e efetivas. As narrativas de comunicação, ou seja, a presença de uma visão que subjaz as ideias, as práticas, aos hábitos e aos sonhos das pessoas que fazem parte de uma organização. (BOFF, 2012). É por meio dessas narrativas que se é capaz de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das histórias e do seu lugar como ser humano no mundo, principalmente no mundo organizacional. (NASSAR; RIBEIRO, 2016, p. 5).

Se estudamos que a geração Z é mais humanizada e preza por um mundo mais humano, assim devem também ser as narrativas. Elas devem transcender a esfera puramente informativa, se transformando em pontes de conexão e compartilhamento de valores com os quais essa geração se identifique. Ao adotar narrativas que refletem as prioridades dos jovens no mercado de trabalho, as empresas podem fortalecer seu *Employer Branding* e ter mais facilidade de cultivar um relacionamento duradouro capaz de atrair e reter esse público.

Principalmente quando falamos em *Employer Branding* e geração Z, precisamos levar em consideração que essa geração expressa suas opiniões de maneira forte, defende o que acredita de maneira firme e busca autoconhecimento e propósito, o que está intrinsecamente ligado às emoções e sentimentos de desvalor e desencantamento de mundo. Portanto, utilizar do fator emocional também é uma forma eficiente de se comunicar, prezando sempre pela transparência, verdade e coerência. Em comparação com um texto simples e racional, narrativas afetivas podem ter mais sucesso ao atraírem a atenção de potenciais candidatos (KOGEL, 2020).

4 Estudo de Caso: Grupo Boticário

A fim de exemplificar e compreender como podemos utilizar das novas prioridades da geração Z para construir narrativas que constituam uma forte marca empregadora, utilizaremos como metodologia o estudo de caso. Essa metodologia busca analisar e pesquisar fenômenos e como eles se manifestam em contextos reais, investigando e compreendendo todas as possibilidades e diferentes dimensões da situação de maneira criativa, resultando em uma teoria explicativa e preditiva sobre o tema do estudo aplicado na vida real (MARTINS, 2008).

Como objeto de estudo foi escolhido o Grupo Boticário, holding nacional de beleza e bem-estar que integra as marcas: O Boticário, Eudora, Quem Disse Berenice, *Beauty Box*, Multi, Vult, Beleza na Web, O.U.I., *Mooz*, Instituto e Fundação Grupo Boticário, Casa Magalhães, GAVB, Dr. Jones e Truss. A principal companhia do grupo, O Boticário, foi considerada pela Ipsos uma das 10 marcas mais influentes no Brasil em 2022.

A empresa também foi escolhida por ser um ecossistema de beleza, área que tem os conceitos muito debatidos entre os jovens da geração Z: padrões de beleza, saúde mental, conteúdos e tutoriais de maquiagem em alta, filtros nas redes sociais e outros. Segundo pesquisa da WGSN, os jovens dessa geração gastam U\$ 368 por ano em beleza, com enfoque para *skincare*, que apresenta um crescimento de 18% de ano em ano.

Para que o estudo seja mais fluido, dividiremos a análise em três partes principais: a comunicação do programa de estágio “Geração B”, a página de carreiras dentro do site do Grupo Boticário e algumas estratégias de aproximação da marca com a geração Z. A análise será baseada nas cinco prioridades estudadas ao longo deste trabalho: saúde mental, flexibilidade, diversidade, programas de desenvolvimento e capacitação e projetos de impacto e propósito.

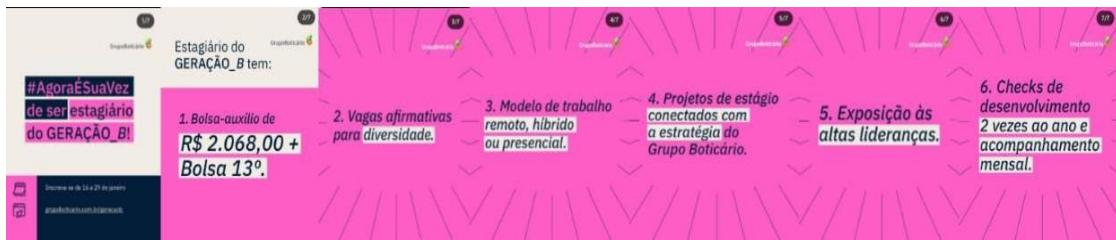
4.1 Programa de estágio: Geração B

A escolha de analisar o programa de estágio é estratégica porque, por se tratar de um programa que abre as portas para o mercado corporativo, tem como principal público alvo a geração Z (que está em início de carreira). Para compreender o

Employer Branding vamos observar não somente a comunicação, como também a proposta de valor ao empregado.

A marca Grupo Boticário se faz presente em diversas redes sociais e trabalha sua marca empregadora no Instagram, no *TikTok* e no *LinkedIn* como Grupo Boticário, mas as outras marcas que pertencem ao grupo também possuem suas próprias redes sociais e comunicação. Nesta análise, serão consideradas algumas postagens realizadas no Instagram e no *LinkedIn* do Grupo Boticário sobre o programa e, principalmente, a página destino de inscrição no programa que é divulgada em todos os posts.

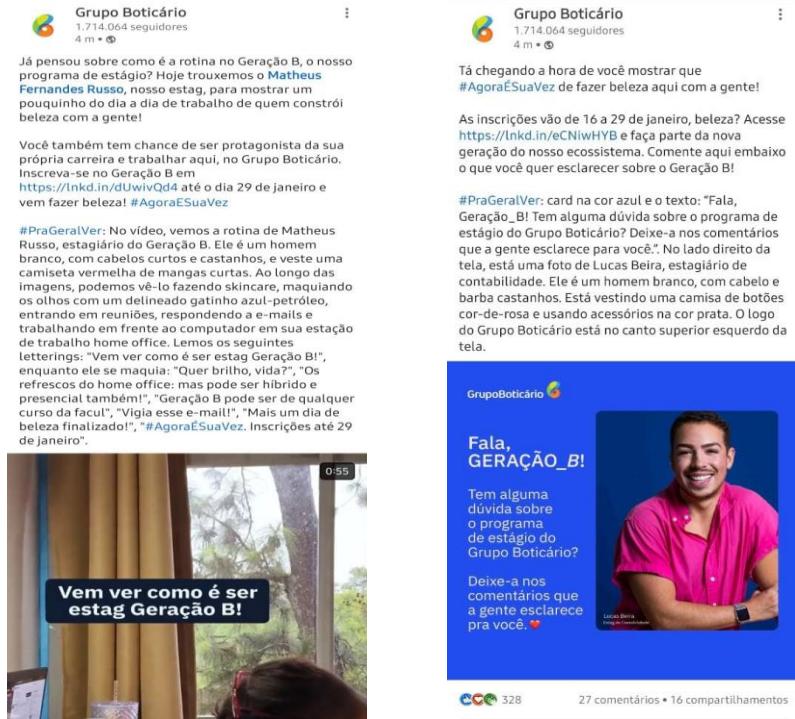
Figura 8 - Carrossel sobre o Geração B no perfil do Grupo Boticário



Fonte: Perfil de Instagram @grupoboticario, acesso em 2023.

Nas postagens de divulgação sobre o Geração B já se pode notar a transparência e clareza na comunicação do programa de estágio. Primeiramente, o valor da bolsa de auxílio é divulgado abertamente, o que é raro de encontrar em vagas do mercado de trabalho. Além disso, “Vagas afirmativas para diversidade” e “Modelo de trabalho remoto, híbrido ou presencial” deixam explícito o compromisso da marca com a diversidade e a flexibilidade. Os programas de desenvolvimento e capacitação e os projetos de impacto também são contemplados em “Projetos de estágio conectados com a estratégia do Grupo Boticário”, “Exposição às altas lideranças” e “Checks de desenvolvimento 2 vezes ao ano e acompanhamento mensal”.

Figura 9 - Publicações informativas no *Linkedin*



Fonte: perfil do Grupo Boticário no *LinkedIn*, acesso em 2023.

Nessas postagens, podemos notar a tentativa de gerar um sentimento de proximidade e conexão com os candidatos do processo seletivo. Na imagem da esquerda, utiliza-se o recurso do depoimento e da influência, no qual um estagiário atual conta um pouco da sua rotina trabalhando na organização. Podemos notar também que o vídeo se aproxima de um formato casual de *stories*, tendo sido produzido em casa e pela pessoa colaboradora, o que colabora com a ideia de proximidade com o público final. Na imagem da direita, a marca apostava em criar um canal aberto de respostas e perguntas por meio da postagem no LinkedIn: "Tem alguma dúvida sobre o programa de estágio do Grupo Boticário? Deixe-a nos comentários que a gente esclarece pra você ❤️.". É interessante pontuar também o uso da linguagem informal e da legenda acessível (#PraGeralVer) em todas as postagens.

Para centralizar todas as informações em uma página, foi criada uma aba dentro do site do Grupo Boticário (<https://www.grupoboticario.com.br/geracaob/>). Dentro da página estavam destacadas informações como: datas, o que é e para quem é o programa, vídeo institucional do programa, requisitos, benefícios e outros.

Devemos chamar atenção para o fato de que até mesmo o nome do programa faz alusão ao aspecto geracional, relacionando Geração Z com Geração B (Boticário).

Figura 10³ - Site do Geração B



Fonte: Captura de tela do site do Grupo Boticário, acesso em março de 2023.

Entre as palavras escolhidas na comunicação do programa, podemos destacar: “protagonismo”, “coletivo”, “sustentável”, “transformar o mundo”, “inquieto”, “autonomia” e “fazer a diferença”. Além disso, o vídeo é narrado por uma jovem que traz algumas características da geração Z, seguida por outros jovens diversos que também fazem uma aparição durante o vídeo, que se encontra no *Youtube* do Grupo Boticário (2023):

Enquanto eles tentam, a gente faz. Enquanto eles buscam, a gente traz. E se eles limitam, a gente é mais. Nossa ideia é assim: um propósito, um brilho, um sonho, um pra cada um. Oportunidade de milhão? Ué, por que não? Sem

³ Descrição da imagem: “Programa para quem gosta de protagonismo, para quem combina desafio com solução e quer construir o maior e melhor ecossistema de beleza para o mundo. Se você busca oportunidades únicas de carreira, acredita no crescimento coletivo, sustentável e que podemos transformar o mundo por meio da beleza, este programa é para você! Que tem brilho no olho, é inquieto e resiliente. Que gosta de trabalhar com autonomia e protagonismo. Que busca fazer a diferença onde estiver. Que tem medo e vai com medo mesmo!”

esquecer que a nossa geração é sobre expressão, ação, transformação, evolução. E que a missão é sobre gente. Vem, vamos em frente. Esquece o não ou talvez, mostra a sua essência, solta essa potência. E lembra que agora. Agora é a sua vez!

Na apresentação dos benefícios do programa podemos identificar os cinco propósitos, além de uma seção dedicada para o desenvolvimento respondendo à pergunta: “Como o GB me desenvolve?”. A capacitação contempla uma série de ações como trilha de desenvolvimento, mentoria de carreira e projeto de estágio de impacto. Entre os benefícios, podemos citar: bolsa auxílio, plano de saúde e odontológico, seguro de vida, vale transporte, alimentação e refeição, jornada e modelos de trabalho flexíveis, auxílio home-office, portal de academias, aplicativo de terapia online e descontos em produtos da marca.

Figura 11 - Benefícios Geração B

confira nossos benefícios				
Bolsa Auxílio	Saúde	Essenciais	Jornada	Outros
R\$ 2.068,00 (6 horas diárias) + Bolsa 13º	Plano de Saúde e Odontológico + Seguro de Vida	Vale Transporte, Vale Alimentação, Vale Refeição ou Refeição no local	Horários flexíveis e modelos de trabalho remoto, híbrido e presencial	Auxílio Home-Office, Gympass, App Vittude, Desconto em produtos das nossas marcas

Fonte: Captura de tela do site do Grupo Boticário, acesso em março de 2023.

Ao final da página, também se encontravam diferentes depoimentos de estagiários atuais do Grupo Boticário contando os benefícios do programa, sua experiência e incentivando os futuros candidatos a prestarem o processo seletivo. Entre as palavras dos discursos, podemos destacar novamente: “protagonismo”, “propósito”, “autonomia”, “responsabilidades”, “aprendizado” e outras.

Figura 12 – Depoimentos



Fonte: Captura de tela do site do Grupo Boticário, acesso em março de 2023.

4.2 Site de carreiras

Resgatando o dado do *LinkedIn* de que 75% dos candidatos pesquisam sobre a empresa antes de se candidatar para uma vaga, é necessário também analisar o site de carreiras da empresa. Especialmente no caso do Grupo Boticário, a página do programa de estágio e a página de carreiras se encontram dentro do mesmo domínio, o que leva o usuário a descobrir e navegar por ambas as abas. Sendo assim, torna-se essencial o alinhamento da comunicação e a divulgação dos valores da empresa nesse setor do site. A empresa também possui uma página de carreiras com as vagas disponibilizadas pela plataforma *Gupy*, entretanto, neste trabalho analisaremos somente a página institucional do site Grupo Boticário.

Diferentemente dos conteúdos das redes sociais, a página de carreiras se apresenta de maneira mais formal. Nela, é possível encontrar a história do grupo, informações sobre a cultura da empresa, os caminhos de carreira a serem percorridos, os compromissos da empresa e até mesmo iniciativas de tecnologia. Sobre a parte cultural da empresa, a missão e os valores recebem a denominação de "Nossas Essências e Nosso Propósito". A visão, entretanto, não fica tão bem esclarecida.

Quadro 2 - Cultura do Grupo Boticário

Empresa	Propósito	Essências (Valores)
Grupo Boticário	Criar oportunidade para a beleza transformar a vida de cada um e assim transformar o mundo ao nosso redor.	1. Brilho no olho é tudo 2. Somos inquietos 3. Nutrimos nossas relações 4. Somos ágeis 5. Buscamos sucesso responsável.

Fonte: Site da empresa, acesso em abril de 2023.

Entre alguns fatores que são destacados no site temos, logo no início, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e os modelos de trabalho híbridos e remotos (que demonstram a atenção da marca relacionada à prioridade de flexibilidade). Suporte emocional, psicológico e liderança parental também se encontram em destaque, reforçando o comprometimento com a saúde mental. A página também possui uma aba específica para os compromissos da empresa que são, entre eles: sustentabilidade, ESG e diversidade. Ademais, na seção de “Tecnologia” a marca explica iniciativas de como seus times de tecnologia reforçam os seus compromissos com ESG. Por exemplo, é mencionada a invenção de pele artificial, o que faz com que seus produtos não sejam testados em animais há 21 anos.

Figura 13 - Página de compromissos

Fonte: Captura de tela do site do Grupo Boticário, acesso em abril de 2023.

Para concluir a análise, podemos afirmar que todas as prioridades são encontradas de forma clara tanto no programa de estágio quanto no site de carreiras do Grupo Boticário. Torna-se nítido que a marca comprehende as novas necessidades do mercado, utilizando a comunicação para fortalecer seu *Employer Branding* e se tornar mais competitiva e atrativa para os talentos desejados. Portanto, a fim de simplificar o entendimento do estudo, foi elaborado um quadro que resume todos os achados da análise em relação às prioridades citadas no capítulo anterior:

Quadro 3 - Resumo das prioridades encontradas na análise

	Saúde Mental	Flexibilidade	Diversidade	Programas de desenvolvimento e capacitação	Projetos de impacto e propósito
Programa de Estágio	Aplicativo Vittude (plataforma de saúde mental e terapia online), Plano Gympass (rede de academias).	Horários flexíveis, oportunidades presenciais, híbridas ou remotas e auxílio home-office.	Vagas afirmativas para diversidade.	Checks de desenvolvimento, acompanhamento mensal, trilha de desenvolvimento e mentoria de carreira.	Projetos de estágio conectados com a estratégia do Grupo Boticário, exposição às altas lideranças e projetos de impacto com autonomia.
Site de Carreiras	Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, suporte emocional e psicológico, licença parental para todos.	Modelo de trabalho que permite que profissionais do Brasil inteiro se candidatem às vagas (remoto, híbrido ou presencial), jornada de trabalho flexível e BenFlex (benefícios personalizados de acordo com cada necessidade)	Áreas do Grupo dedicadas para Diversidade, grupos de afinidade, metas e programas especiais para fortalecimento de iniciativas ligadas ao movimento LGBTQIA+, PCD, equidade de gênero, gerações e vagas afirmativas.	Possibilidades de crescimento e movimentação interna, ciclo de gente (acompanhamento e evolução do desenvolvimento).	Compromissos e seção dedicada à ESG e relatórios de sustentabilidade, Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, Instituto Grupo Boticário, inovação e tecnologia dedicados à transformação social e ambiental, "Beleza Transparente" (alinhando beleza e ética) e outros.

Fonte: a autora.

4.3 Grupo Boticário nas redes: a volta do Má Chérie

Além de suas iniciativas de *Employer Branding*, devemos destacar alguns esforços de marketing e *branding* feitos pela marca para se aproximar da geração Z e contribuir para uma reputação positiva com os jovens. Em uma de suas mais recentes iniciativas, a marca O Boticário utilizou da narrativa e do apego da memória para trazer de volta um de seus perfumes mais icônicos dos anos 90 e 2000: o *Ma Chérie*.

Para Cogo, que estuda narrativas de *storytelling* relacionadas com a memória e a identidade:

O sentido da memória para a vida e as emoções humanas têm inspirado as organizações e suas estratégias, ações e comportamentos. Afinal, como sentencia Nassar (2006a, online), "no contexto atual para as empresas e instituições, [...] a memória é reputação". Analisa ele que a força da experiência passada está presente construindo ou demolindo empresas e carreiras, e a memória registrada em documentos, na cabeça das pessoas e aquelas lembranças contadas por interagentes é o que consolida a reputação. Neste ínterim, é fundamental equilibrar os aspectos econômicos, sociais e psicológicos de suas atividades produtivas e a força da história e da memória como elementos da definição da identidade, imagem e reputação. (2012, p. 67).

Na divulgação do retorno do perfume, lançado em 1997 e voltado para o público infantojuvenil, foram utilizadas estratégias de nostalgia como o uso da *hashtag* #ChegadeSdds. A marca, que no Twitter já utiliza uma linguagem mais informal para se aproximar desse público (como o nome "Boti Real Oficial"), apostou nessa rede social para divulgar a volta do *Ma Chérie*.

Figura 14 - Publicações sobre o retorno do *Ma Chérie* no Twitter



Fonte: perfil do O Boticário no Twitter, acesso em 2023.

Outra hashtag utilizada foi a #GeraçãoMaChérie, que iniciou uma disputa entre as gerações *Millenials* e *Z* para debater qual era a verdadeira geração impactada pelo perfume. Por ter sido lançado em 1997, o aroma marcou ambas as gerações na sua infância e adolescência. Esse debate gerou muito engajamento para a marca, que se aproveitou do aspecto geracional para apostar em influenciadores de ambas as gerações para divulgar o perfume, além de todas as menções que também foram geradas de maneira orgânica pelo *buzz* da “batalha de gerações”.

Figura 15 - Batalha das gerações em publicidade no Twitter

 **Paróquia São Dimas** 26 abr. de que geração você é?

eu sou daquela que gera o caos entre Gen Z e Millennials

desculpa @oboticario mas meu entretenimento é cangote cheiroso e treta na internet <333 (e mimos, caso sobre algum por ai, ein...)

#GeraçãoMaChérie *publi



 **Isabela Freitas** 17 abr. Nada contra a Gen Z...

Mas se fosse p/ escolher alguém p/ ser mimado com Ma Cherie Jeans e Ma Cherie Amie eu escolheria uma cavalona tipo eu, viu @oBoticario?

Vamos galera, Millennials!

COMENTA aqui o pq vcs merecem ganhar (vai que...) 😊

#GeraçãoMaCherie #MaCherieVoltou



Fonte: posts de publicidade sobre o *Ma Chérie* em contas do Twitter, acesso em 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Employer Branding* é um campo amplo que tem grande potencial de ser explorado por ambas as áreas de Recursos Humanos e Comunicação a fim de recrutar os melhores talentos nas organizações. Para isso, é muito importante que as empresas tenham um profundo conhecimento de sua identidade corporativa, incluindo seu propósito, valores, objetivos e visão. Esse autoconhecimento permite selecionar os candidatos que melhor se encaixem com a sua cultura, direcionando as estratégias de marca empregadora para os públicos desejados.

Além disso, conhecer a fundo o público-alvo também se faz fundamental no momento de elaborar estratégias de comunicação, atração e retenção de talentos. Quando pensamos em estratégias de *Employer Branding* para atender às expectativas da geração Z, devemos compreender os desejos, prioridades e necessidades dessa geração. Embora as mídias sociais desempenhem um papel significativo na comunicação com a geração Z, outros fatores também são importantes para atrair e reter talentos dessa faixa etária.

Este trabalho buscou entender a juventude, as diferenças geracionais, as motivações e padrões de consumo da geração Z, suas novas prioridades e como esses conhecimentos podem ser utilizados por empresas para criar narrativas e conexão com esse público. O estudo revelou que, para além das plataformas de redes sociais mais populares entre esse público, os jovens da geração Z demonstraram valorizar a transparência e a autenticidade nas mensagens, a verdade, a ética e o alinhamento dos seus valores e prioridades organizacionais com os seus próprios. Portanto, é fundamental que os esforços de comunicação sejam alinhados com a realidade da organização, pois é cobrado por eles o alinhamento e coerência das ações da marca com o discurso corporativo.

Também, foram consideradas cinco prioridades que devem ser incorporadas no *Employer Branding* e na proposta de valor ao empregado para atrair e reter esse público: saúde mental, flexibilidade, diversidade, programas de desenvolvimento e capacitação e projetos de impacto e propósito. Essas prioridades foram analisadas dentro de um contexto real no estudo de caso, que estudou na prática como as organizações podem contemplá-las para tornar sua marca mais atrativa para os jovens, fazendo com que seja um lugar onde eles queiram trabalhar.

Ao longo da análise exploratória foi escolhido o Grupo Boticário, ecossistema nacional de beleza e tecnologia que tem buscado se posicionar e criar uma conexão por meio de estratégias assertivas com a geração Z. No contexto do Grupo Boticário foi possível perceber que a marca tem obtido sucesso em se mostrar como uma organização inclusiva, diversa, sustentável, tecnológica e comprometida com projetos sociais. Além disso, podemos identificar todas as prioridades de maneira clara no site de carreiras e no programa de estágio da empresa.

Outras estratégias como lançamentos específicos para essa geração, uso de palavras que reforçam o oposto ao sentimento de “desencantamento de mundo” como “protagonismo” e “autonomia”, o uso de histórias reais de colaboradores e a oferta de oportunidades de desenvolvimento pessoal profissional também se mostram eficazes para atrair talentos dessa geração.

Conclui-se que a gestão de *Employer Branding* deve levar em consideração as características e prioridades da geração Z, indo além das plataformas de mídia social mais populares entre esse público. Apenas se aproveitar de *trends*, plataformas e linguagem comum entre essa geração sem possuir congruência com as ações da marca pode soar como forçado e acabar prejudicando a reputação das organizações. A autenticidade, a transparência e a conexão com valores e propósitos são elementos-chave para atrair e engajar os jovens da Geração Z, e as novas narrativas de marca empregadora devem ser construídas de forma a refletir esses aspectos. O estudo de caso do Grupo Boticário representa com clareza como uma organização pode se comunicar e englobar os valores e prioridades da “Gen Z” de maneira efetiva, fortalecendo sua marca empregadora e atraindo talentos qualificados.

Apesar das limitações do estudo (por se tratar de um estudo de caso com uma amostragem pequena), entendo que esse é o primeiro passo para ampliar os conhecimentos de profissionais de Relações Públicas sobre *Employer Branding*. Esse é um campo recente que possui muito a ser explorado, e mais estudos são necessários para o desenvolvimento dessa área no Brasil e nas organizações. Em relação à Geração Z, acredito que ainda poderemos presenciar no futuro os impactos dessa geração no mercado de trabalho, com a esperança de que impulsione e cobreativamente a ética, a verdade, a transparência e os compromissos sociais e ambientais nas organizações.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, João Vítor. **De que geração você é?** [S.I.], 04 abr. 2023. Twitter: @joaoovtrc. Disponível em: <https://twitter.com/joaoovtrc/status/1651059486696656899?s=20>. Acesso em: 07 jun. 2023.
- COCA-COLA FEMSA. **MISSÃO, VISÃO E VALORES.** [S. I.]. Disponível em: <https://coca-colafemsa.com/pt-br/sobre/somos-coca-cola-femsa/missao-visao-valores/#:~:text=Satisfazer%20com%20excel%C3%A7a%20a%20nossos,chave%20para%20guiar%20nossa%20conduta>. Acesso em: 29 mar. 2023.
- COGO, Rodrigo Silveira. **Da memória ao storytelling:** em busca de novas narrativas organizacionais. 2012. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/D.27.2012.tde-05122012-171130. Acesso em: 07 jun. 2023.
- COSTA, E.; FEREZIN, N. B. (2021). ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, 24(2), 79-95. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.2176-1507.v24i2 p79-95>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- CRITEO. **Relatório sobre a Geração Z.** 2019. Disponível em: <https://www.criteo.com/br/blog/redes-sociais-favoritas-da-geracao-z/>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- CRUZ, Selma Santa. A gestão de reputação como vetor da reinvenção das organizações. In: PRADO, Elisa. **Reputação:** Riscos, crise e imagem corporativa. [S. I.]: Aberje, 2017.
- DE SOUSA, Gisela Maria. Comunicação institucional, imagem corporativa e identidade corporativa: a inter-relação das categorias. **Revista Cambiassu**, Publicação Científica do Departamento de Comunicação, v. XVI, ed. 2, p. 177-191, 2006. Disponível em: http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2006/gisela.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.
- DELOITTE. **Millennial & Gen Z Survey 2023.** [S. I.], 2023. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/millennials-survey.html>. Acesso em: 23 maio 2023.
- DOS SANTOS, Isabel Cristina; CIPULLA, Jonathan Dias; CESTARO, Henrique Júlio; AUGUSTO, Rafael Beghini de Barros. Percepções sobre conflitos entre gerações no ambiente de trabalho: uma breve análise sobre os baby boomers e gerações subsequentes. **Revista Científica Hermes**, [S. I.], p. 26-46, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477647158002>. Acesso em: 16 maio 2023.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** [S. I.]: Thomson, 2003.

FORTUNE. Brainstorm Tech 2022: Organizing The World's Information. [S. I.], 2022. Disponível em: <https://fortune.com/videos/watch/Brainstorm-Tech-2022-Organizing-The-Worlds-Information/934585a6-7fb6-41a5-8ef3-e497f8ca2986>. Acesso em: 30 maio 2023.

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. **True Gen:** como a geração Z impactará as empresas de bens de consumo. [S. I.]: McKinsey&Company, 12 nov. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies/pt-BR>. Acesso em: 17 maio 2023.

FREITAS, Isabela. **Nada contra a Gen Z.** [S.I.], 04 abr. 2023. Twitter: @IsabelaaFreitas. Disponível em: <https://twitter.com/IsabelaaFreitas/status/1648088381052559361?s=20>. Acesso em: 07 jun. 2023.

GLOBO. O brasileiro ama redes sociais: Comportamentos e nuances geracionais dos usuários. [S. I.], 22 jul. 2022. Disponível em: <https://gente.globo.com/infografico-o-brasileiro-ama-redes-sociais/?staging=1>. Acesso em: 17 maio 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. A GERAÇÃO B está de volta. Youtube: [s. n.], 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=S4go_uZgdAk. Acesso em: 24 maio 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. Carreiras. 2023. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/carreiras>. Acesso em: 16 mar. 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. Já pensou sobre como é a rotina no Geração B, o nosso programa de estágio? Hoje trouxemos o Matheus Fernandes Russo, nosso estag, para mostrar um pouquinho do dia a dia de trabalho de quem constrói beleza com a gente! [S.I.], 20 jan. 2023. Linkedin: Grupo Boticário. Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/grupo-boticario_rotina-de-um-estag-gera%C3%A7%C3%A3o-b-activity-7024856218112266240--hBL?utm_source=share&utm_medium=member_desktop. Acesso em: 15 mar. 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. Ma Chérie confirmadíssimo no BotiCore. [S.I.], 04 abr. 2023. Twitter: @oBoticario. Disponível em: <https://twitter.com/oBoticario/status/1643327416977301511?s=20>. Acesso em: 07 jun. 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. O Geração B, programa de estágio do Grupo Boticário, está com inscrições abertas para quem está cursando a facul, independentemente do curso, e se forma entre dezembro de 2023 e dezembro de 2024. [S.I.], 18 jan. 2023. Instagram: @grupoboticário. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CnkGpj1PFNa/?igshid=MzRIODBiNWFIZA==>. Acesso em: 20 abr. 2023.

GRUPO BOTICÁRIO. Tá chegando a hora de você mostrar que #AgoraÉSuaVez de fazer beleza aqui com a gente! [S.I.], 24 jan. 2023. Linkedin: Grupo Boticário.

Disponível em: https://www.linkedin.com/posts/grupo-botucario_agoraaezsuavez-prageralver-activity-7022246606041182209-HfkF?utm_source=share&utm_medium=member_android. Acesso em: 15 mar. 2023.

GRUPO CONSUMOTeca. **GERAÇÃO CTRL+Z**: pelas lentes latinas. [S. I.], 2022. *E-book*.

HALL, Edward T. **Beyond Culture**. New York: Anchor Books, 1976.

IPSOS. **The Most Influential Brands 2022**. 20 abr. 2023. Disponível em: <https://www.ipsos.com/pt-br/most-influential-brands-2022>. Acesso em: 25 mai. 2023.

ITAÚ UNIBANCO. **Integridade e ética**. [S. I.]. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/integridade/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

KOGEL, Merle. **Corporate Storytelling in External Employer Branding: Investigating the Effects of Employee Testimonials, and Employee Images with Eye Contact Cues in LinkedIn Vacancy Endorsement Posts**. 2020. Thesis (Bachelor) - Faculty of Behavioural, Management & Social Sciences (BMS) / Communication Science, [S. I.], 2020. Disponível em: https://essay.utwente.nl/81623/1/Kogel_BA_BMS.pdf. Acesso em: 1 jun. 2023.

KOJIKOVSKI, Gian. **Os millennials, lamentamos informar, são coisa do passado**. Exame, [S. I.], 30 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/os-millennials-lamentamos-informar-sao-coisa-do-passado/>. Acesso em: 17 maio 2023.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v.3.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LINKEDIN. **The Ultimate List of Employer Brand Statistics**: For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters. [S. I.]. Disponível em: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf. Acesso em: 11 abr. 2023.

LOJAS RENNER S.A. **Quem somos**. [S. I.]. Disponível em: <https://www.lojasrennersa.com.br/nosso-ecossistema/quem-somos/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

MANSI, Viviane; MASCARENHAS, Bruna. **Employer Branding**: Conceitos, modelos e prática. [S. I.]: Haikai, 2020. *E-book*.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Jovens entre o palimpsesto e o hipertexto**. [S. I.]: Sesc SP, 2022. 307 p. *E-book*.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. ja/abr. 2008, p. 9-18, 2008 Tradução. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n2/02.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2023.

MCLUHAN , Marshall. **Os Meios de Comunicação Como Extensões do Homem: Understanding Media**. [S. I.]: Cultrix, 1974. 407 p.

MICROSOFT. **Great Expectations**: making hybrid work work. [S. I.], 16 mar. 2022. Disponível em: https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work?ranMID=24542&ranEAID=TnL5HPStwNw&ranSiteID=TnL5HPStwNw-a9ofaiHzOxzZMyplJfaNJg&epi=TnL5HPStwNw-a9ofaiHzOxzZMyplJfaNJg&irgwc=1&OCID=AID2200057_aff_7593_1243925&tduid=%28ir_jov91pxsjgf6g9bfai1jte1xn2xvm20xh3mixeb00%29%287593%29%281243925%29%28TnL5HPStwNw-a9ofaiHzOxzZMyplJfaNJg%29%28%29&irclickid=_jov91pxsjgf6g9bfai1jte1xn2xvm20xh3mixeb00. Acesso em: 17 maio 2023.

MORNING CONSULT. **Gen Z's Favorite Brands**. [S. I.], 22 dez. 2022. Disponível em: <https://morningconsult.com/gen-z-favorite-brands-2022/>. Acesso em: 5 jun. 2023.

NASSAR, Paulo e RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Velhas e novas narrativas**. Estética, v. 8, 2012. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/002446300.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2023.

NASSAR, Paulo. Anotações de Aulas: Novas Narrativas, 2023. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP).

NOVAES, Simone. **Perfil geracional: um estudo sobre as características das gerações dos veteranos, baby boomers, X, Y, Z e alfa**. VII SINGEP: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, [s. I.], 23 out. 2018. Disponível em: <https://singep.org.br/7singep/resultado/428.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2023.

PWC. **Global Culture Survey 2021**: the link between culture and competitive advantage. [S. I.], 2 fev. 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021/global-culture-survey-2021-report.html#content-free-1-6199>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SAAD, Elizabeth. **A comunicação na sociedade digitalizada**: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São paulo: Summus Editorial, 2016.

SAUNTER, Laura; SHIN, Jemma. **Gen Z: Building New Beauty**: What the next-generation consumer wants from your brand and your products. [S. I.], 28 mar. 2019. Disponível em: https://www.wgsn.com/assets/marketing/emails/2019/beauty/launch/Beauty_Whitepaper_Digital.pdf. Acesso em: 19 mai. 2023.

THIEL, Cristiane. **Cultura & Marca**: Alinhando Branding e Cultura Organizacional. [S. l.: s. n.], 2022. *E-book*.

Thought Exchange. **Gen Z at Work**: Defining workplace expectations of the world's most populous generation. [S. l.], 22 mar. 2022. Disponível em: <https://thoughtexchange.com/news/thoughtexchange-releases-gen-z-at-work-research-report/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.